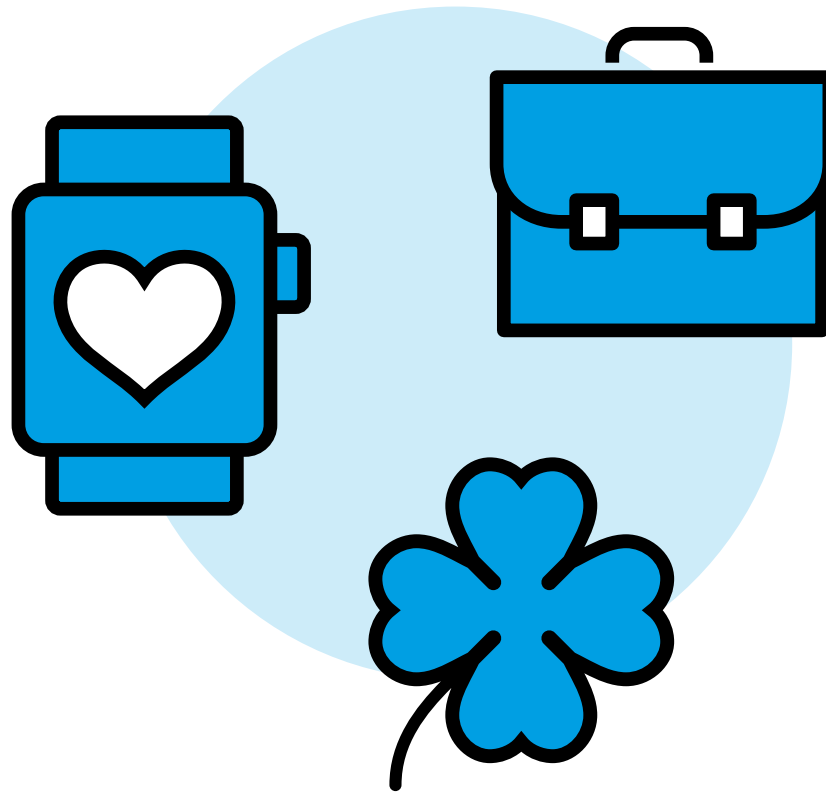


Pfizer als Caring Company



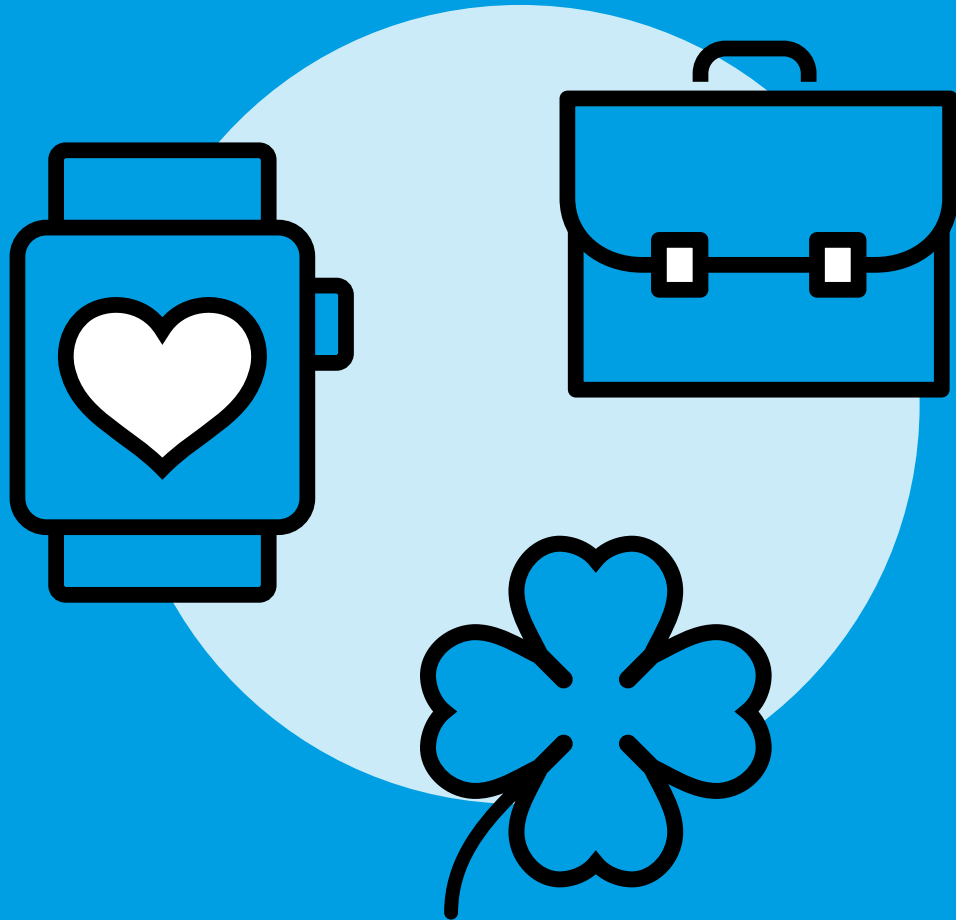
Richtlijnen voor leidinggevenden over ziek zijn

Werk en ziek

‘Als leidinggevende wist ik hoe belangrijk werk voor hem was. Daarom bleef ik hem taken geven die hij goed kon uitvoeren.’

Leidinggevende

Inleiding	5
Patient journey en processtappen	8
→ Tijdens de onderzoeksfase	11
→ Diagnose	15
→ Behandeling	21
→ Herstel	25
→ Re-integratie en nazorg	29
→ Laatste fase	35
Sociale kaart	36



*Gezondheid, werk en geluk zijn sterk met elkaar verbonden.
Wie werkt telt mee. Werken is alleen niet altijd vanzelfsprekend.*

Wat moet je doen wanneer een medewerker van Pfizer wordt geconfronteerd met een ernstige en/of chronische aandoening zoals bijvoorbeeld kanker?

Als een medewerker of zijn naasten wordt geconfronteerd met een ernstige aandoening zoals bijvoorbeeld kanker met risico op langdurig verzuim, weten we dat maatwerk en begeleiding noodzakelijk zijn. Pfizer wil collega's en hun naasten zo goed mogelijk ondersteunen en begeleiden, voor tijdens en na afloop van de behandeling. Door werk te zien als (mogelijk) onderdeel van het herstel proberen we samen om onnodig langdurig verzuim te voorkomen en medewerkers waar mogelijk aan het werk te houden.

‘Het hebben van werk levert een belangrijke bijdrage aan een positieve gezondheidsbeleving.’

Isabelle Lebrocquy

Oprichter van oPuce - volwaardig werk na kanker

INLEIDING

In dit document beschrijven we vanuit de verschillende fases van een ziekteproces hoe Pfizer handvatten biedt. Deze fases in de zogenaamde ‘patient journey’ zijn uiteenlopend van duur, intensiteit en impact op de arbeidsparticipatie van de medewerker. Om zo goed mogelijk invulling te geven aan de begeleiding, wensen en mogelijkheden van de medewerker is het van belang dat de leidinggevende inzicht heeft in de verschillende fasen. Communicatie is ontzettend belangrijk. Het uitvragen van de behoefte van de werknemer leidt tot inzicht in de mogelijkheden, biedt houvast voor afspraken en geeft richting voor een gezamenlijke aanpak. Zowel de leidinggevende als werknemer spelen hierin een actieve rol en zijn beiden verantwoordelijk voor de arbeidsparticipatie.

Patient journey en processtappen

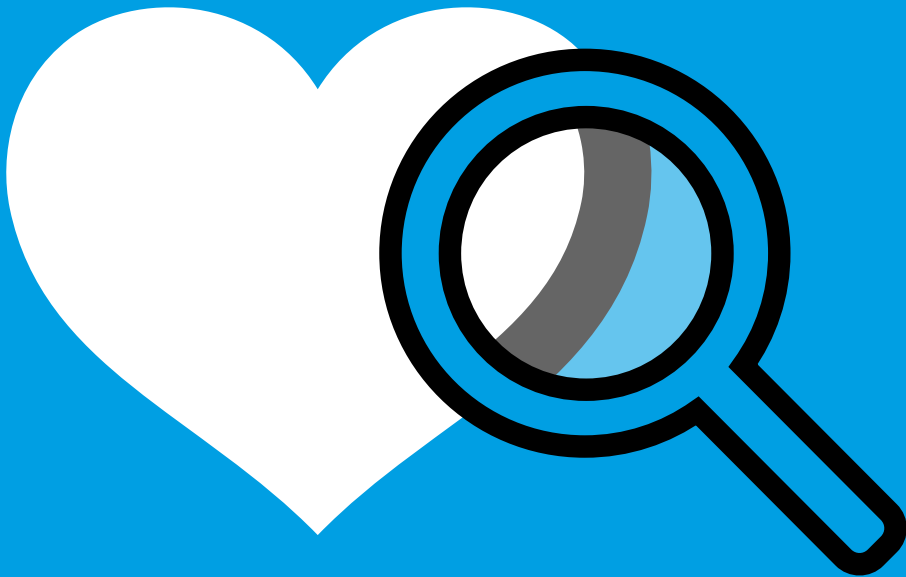
Mensen die worden geconfronteerd met een ernstige en/of chronische aandoening reageren heel wisselend op hun ziekte en alle gevolgen daarvan. Een ziekte zoals bijvoorbeeld kanker kent een grote variatie in ziektebeelden, behandelingen en prognoses.

Eenzelfde behandeling kan van persoon tot persoon totaal anders uitpakken qua resultaat, bijwerking en late effecten. Behandelingen kunnen ziekmakend zijn en kunnen zorgen dat mensen niet of minder kunnen werken.

Het kan ook zo zijn dat het niet voorspelbaar is of en wanneer iemand herstelt. Er kan angst optreden voor terugval of zelfs terugkeer van de ziekte. Echter, waar bijvoorbeeld kanker vroeger leidde tot uitval en mogelijk overlijden, is dat tegenwoordig gelukkig niet meer altijd zo. Kanker wordt in steeds meer gevallen een chronische ziekte. In dit document beschrijven we de fases, processtappen en tips om medewerkers, die geconfronteerd worden met ernstige aandoeningen met risico op langdurig verzuim, zo optimaal mogelijk te begeleiden.

Tijdens de onderzoeksfase

Een verdenking op een ernstige ziekte en het wachten op een mogelijke diagnose is ingrijpend en stressvol. Het nieuws dat iemand wellicht ernstig ziek is, kan totaal onverwacht komen. Het kan ook zo zijn dat de medewerker al heel lang met klachten rondloopt.



Ga met je medewerker in gesprek

Bij signalering van verminderd welbevinden van je medewerker of een mogelijke aanleiding tot verzuim verwachten we van de leidinggevenden een actieve rol. Houd je aan de privacy regels.

- Wel vragen: Hoe gaat het met je? Wat heb je nodig? Kan ik je helpen met? Wat kan ik voor je doen? Heb je nagedacht over? Zullen we er een expert bijhalen, zoals de bedrijfsarts?
- × Niet vragen: Wat heb je?
- Wijs je medewerker er op dat openheid vaak het beste werkt, maar dat diegene om privacy redenen *niet verplicht* is om te vermelden welke ziekte hij of zij heeft. Dat is dus uitdrukkelijk een vrije keus.

Regels omtrent privacy

Gezondheidsgegevens zijn in het bijzonder gegevens waarmee extra voorzichtig moet worden omgegaan. Een werknemer hoeft niet met zijn werkgever te delen wat hij of zij mankeert en de werkgever mag gegevens over de aard van de ziekte niet registreren.

Deel alleen informatie over de aandoening met andere medewerkers op uitdrukkelijk verzoek van de betreffende werknemer. Wijs de betreffende medewerker er uitdrukkelijk op dat hij of zij niet verplicht is deze informatie te delen. Twijfel je, overleg dan even met de afdeling Legal.

Zorgende rol en de Zakelijke rol

In geval van een ernstige aandoening wil Pfizer zo goed mogelijke begeleiding bieden, hierbij is aandacht voor zowel de zorgende als de zakelijke rol.

De zorgende rol betekent compassievol communiceren en meedenken over betrokkenheid bij werk tot aan de definitieve diagnose en behandeling.

De verantwoordelijkheden die de *zakelijke rol* met zich meebrengt, staan met name beschreven in de Wet Verbetering Poortwachter (zie website uuv) en 'Regels bij Ziekte' (zie HR on Demand). Vraag zo nodig hulp aan HR of andere deskundigen, waaronder de bedrijfsarts of in sommige gevallen een arbeidsdeskundige (De Arbodienst kan je hierin adviseren).

Houd het eenvoudig door de rollen te scheiden. Om een vertrouwde omgeving voor de medewerker te creëren, maar ook voor jezelf om gemakkelijker te schakelen naar een zakelijk onderwerp. Dit kan door een agenda op te stellen. Doe dit in samenspraak met de medewerker. Jullie zijn beiden verantwoordelijk in dit proces.

Diagnose

De diagnose is ingrijpend voor de medewerker, de naasten, de leidinggevende en collega's.

Wanneer iemand een specifieke diagnose krijgt, is vaak ook al duidelijk welk behandelplan wordt ingezet. Ook wordt de prognose besproken. Een behandeling kan worden ingezet met als doel genezing, verlichting of verzachting om een ziekte chronisch te maken of wanneer genezing niet meer mogelijk is. Bij diverse ziekten is het bijvoorbeeld zo dat mensen door behandeling nog een aantal jaar een goede levenskwaliteit kunnen behouden. Daardoor kan blijven werken voor hen een belangrijke mogelijkheid zijn. Dit kan ook het geval zijn voor mensen die horen dat ze niet meer kunnen genezen en binnen afzienbare tijd zullen overlijden.

De diagnosefase duurt meestal enkele weken. Deze weken zijn stressvol en onzeker. De agenda wordt beheerst door ziekenhuisbezoeken. Werk kan in een ander perspectief komen te staan. Aan het werk blijven in deze fase draagt in veel gevallen bij aan het doorzetten van 'het normale leven'. Afstemming over werk met de medewerker is daarom maatwerk.

Voorkom aannames, stel vragen en leg mogelijkheden voor

→ Stel de medewerker in de gelegenheid om zaken af te wegen en met diverse mensen te bespreken. Houd de regie, zoveel mogelijk, bij de medewerker. De medewerker staat zo achter een eigen plan van aanpak.

→ Iemand regelruimte gunnen is goed, maar door iemand te zeggen dat 'hij zelf maar moet aangeven wanneer hij komt werken' of 'dat iemand zich maar ziek moet melden', omdat je denkt daar iemand mee te helpen, kan een medewerker het gevoel geven dat je hem/haar laat vallen. Stem dit af op behoefte van je medewerker en voorkom aannames. Zeg niet: 'Vraag het als je hulp nodig hebt'. Mensen vragen niet snel om hulp. Bied zelf concrete hulp aan.

Processtappen diagnose

- 1. Wijs de betreffende medewerker op het inzetten van interne en externe ondersteuning.** Dit kan door middel van een verzuimadviseur of de bedrijfsarts (in geval van kanker, een zogenaamde bedrijfsarts consulent oncologie (BACO)). Ook wanneer geen sprake is van ziekmelden kan een bedrijfsarts of HR collega meedenken en adviseren.
- 2. Richt een hulpteam op maat in,** wanneer de medewerker dit wenst. Het hulpteam kan bestaan uit de leidinggevende, collega's, HR. Vanuit verschillende aandachtsgebieden (zoals bijvoorbeeld oncologie) kunnen experts en ervaringsdeskundigen worden toegevoegd. Deze experts zetten, binnen de mogelijkheden, ervaring in en denken mee om de medewerker zo goed mogelijk te begeleiden en betrokken te houden bij het werk. Deze hulp is laagdrempelig en voor iedereen toegankelijk.
- 3. Informeer, na overleg met de medewerker, HR en De Arbodienst.** Doe dit ook indien er nog geen sprake is van ziekmelden.

4. Maak een gezamenlijk plan van aanpak

Bespreek met de medewerker de eventuele toegevoegde waarde van werk. Werken in eigen functie of aangepaste werkzaamheden vergt overleg en maatwerk.

Als leidinggevende kan je veel handreikingen bieden over mogelijkheden ten aanzien van werk. Mogelijkheden zijn bijv. flexibele werktijden, thuis werken of een aangepast takenpakket. Vanuit de Wet Verbetering Poortwachter wordt verwacht dat je als leidinggevende een plan van aanpak maakt. Dit kan handvatten bieden voor een gezamenlijk plan van aanpak. Neem voor advies contact op met HR. Tevens verwijzen we hiervoor naar de 'Regels bij Ziekte' (HR on Demand) en de site van het UWV (Wet Verbetering Poortwachter).

5. Plan meerdere contactmomenten op structurele basis

6. Maak afspraken over de communicatie

7. Soms is verzuim de enige passende mogelijkheid

Vanaf ziekmelding treedt de Wet Verbetering Poortwachter in werking. Ga in samenwerking met HR en eventueel met de bedrijfsarts de verplichtingen conform verzuimbeleid na. Voor de Wet is het einde van het eerste ziektejaar o.a. een verplicht evaluatiemoment. Er wordt verwacht dat je terugkijkt naar de genomen en behaalde stappen in het achterliggende jaar. Voor meer informatie: zie de site van het UWV (Wet Verbetering Poortwachter).

Maak een contactplan

Maak duidelijke afspraken over wie informeert, waarover, wanneer en via welke middelen. Houd daarbij regels omtrent privacy in acht.

→ Wie wordt op de hoogte gesteld? Worden collega's en/of klanten geïnformeerd over diagnose en behandeling?

→ Wil de medewerker dit zelf doen of via een contactpersoon?

→ Hoe houden we elkaar op de hoogte? Hoe wordt het contact met collega's en/of klanten onderhouden? Welke middelen worden bij de berichtgeving ingezet? Bijvoorbeeld via een mail van jou als leidinggevende.

→ Welke afspraken hanteren jij en je medewerker? Wanneer stel je afspraken bij?

→ Zet afspraken op papier, ook als er geen sprake is van ziekmelding.

Behandeling

De duur en de gevolgen van de behandelingen zijn voor iedereen anders zowel qua beleving, zwaarte en uitkomst.

Behandelingen hebben korte of langdurende effecten op het welbevinden en de inzetbaarheid in werk. Werken tijdens de behandeling kan, maar is niet voor iedereen een mogelijkheid. Werken als onderdeel van herstel beschouwen vereist regelmatige afstemming tussen leidinggevende en medewerker.



Betrek collega's

→ Wees bewust van het feit dat het voor collega's een lastige en confronterende situatie kan zijn. Besteed daarom aandacht aan de collega's van de betreffende medewerker:

- *Ga na wat de behoeftes van collega's zijn. De werkdruk kan plotseling oplopen als collega's werk moeten overnemen. Ga na of dit haalbaar is voor collega's.*

- *Zorg voor begrip bij collega's. Dit kan door collega's te informeren over de gemaakte afspraken. Wees open, met inachtneming van privacy-wensen van de medewerker.*

- *Wees alert op collega's met een eerdere ervaring met kanker. Het kan voorkomen dat zij uitvallen.*

→ Het kan zijn dat er toch collega's onbegrip hebben. Soms voelen zij zich hier schuldig over en durven daarom niet aan de bel te trekken. Maak dit onbegrip bespreekbaar.

→ Maak met je medewerker afspraken over communicatie met collega's. Waaraan heeft hij/zij behoefte en waaraan niet? Communiceer dit met collega's.

→ Onderzoek laat zien dat juiste steun van collega's de kansen op werkhervatting vergroot.

Processtappen behandelfase

1. Blijf als leidinggevende op passende wijze in beeld.

Toets communicatieafspraken doorlopend. Houd oog voor het onderscheid van psychosociale en fysieke problemen ten gevolge van de behandeling. Als het contact anders is dan tijdens de diagnosefase, bijvoorbeeld door een verandering in fysieke aanwezigheid op het werk, overweeg dan of een aanpassing in contactvorm en momenten nodig is.

2. Houd de betreffende medewerker (al dan niet ziek gemeld) aangesloten en betrokken bij het werk.

Toon oprecht interesse in een collega, maar agendeer ook de zakelijke aspecten tijdens het ziekteproces.

3. Bespreek de mogelijkheden voor werk als een belangrijk onderdeel van herstel.

Werken kan naar vermogen of in andere vorm en natuurlijk in overleg met de bedrijfsarts en in geval van kanker de BACO.

Herstel

Als de behandelingen zijn afgerond, kan het herstel beginnen. Na de behandeling blijven mensen vaak nog een tijd onder controle van het ziekenhuis (bij kanker is dat gemiddeld 5 jaar).

Deze periode kan onzekerheid en spanning met zich meebrengen door de mogelijke terugkeer van de ziekte. Vermoeidheid, concentratieproblemen en/of psychische klachten kunnen optreden. In deze fase wordt pas zichtbaar welke restverschijnselen al dan niet tijdelijk van aard zijn.

*‘Het begeleiden
is lastiger dan
je denkt, je kunt
zo weinig doen.’*

Leidinggevende

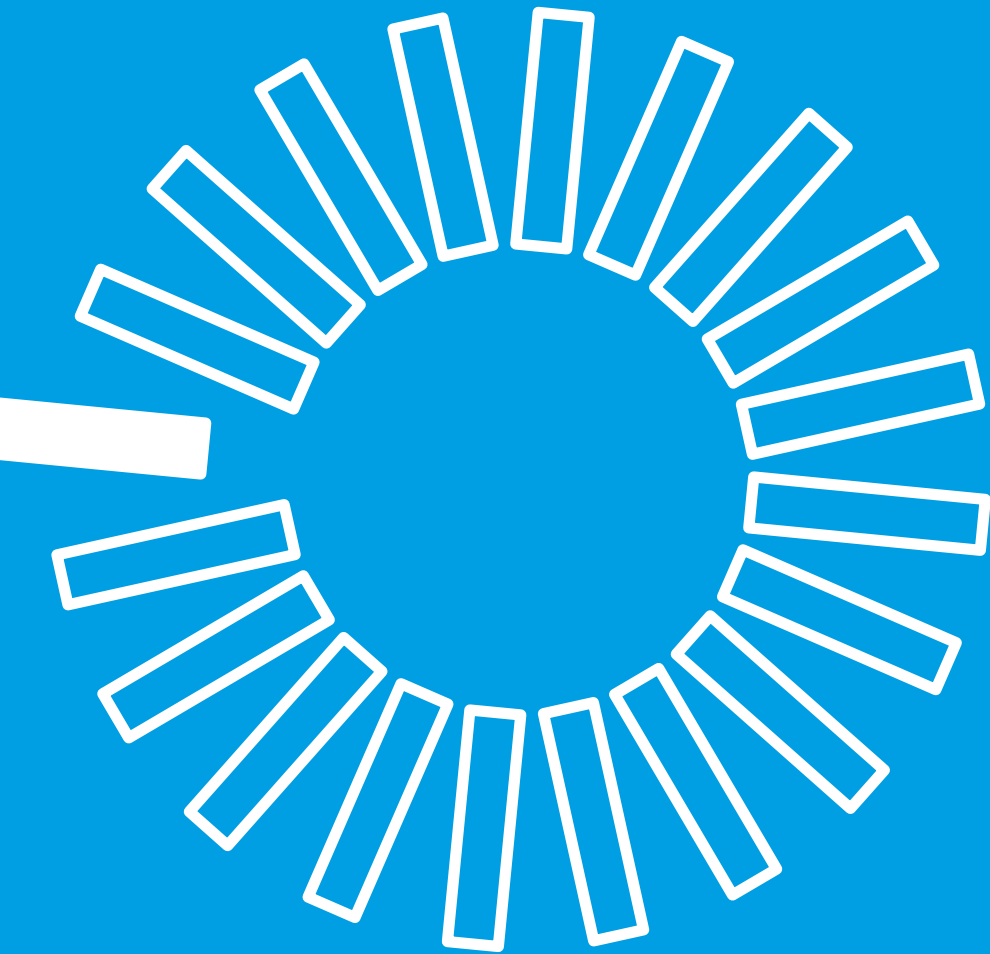
Processtappen herstelfase

- 1. Maak tijdens de lopende behandeling ruimte voor een gesprek over terugkeer.** Een medewerker hoeft niet volledig hersteld te zijn om weer aan het werk te gaan, de BACO is hierin adviserend.
- 2. Onderzoek additionele hulp** van bijvoorbeeld een re-integratiebureau, beweegprogramma of ondersteuning bij vermoeidheid. Voor advies kun je contact opnemen met HR.
- 3. Blijf als leidinggevende in gesprek met een medewerker, die geen goede prognose heeft, over wat werk kan betekenen.** Evalueer regelmatig gemaakte afspraken en genomen keuzes. Betrokkenheid bij werk kan er ook in resulteren dat iemand andere werkzaamheden gaat doen binnen de organisatie. Pfizer wil hierin een uitnodigende en stimulerende rol vervullen.

Re-integratie en nazorg

Bij een behandeling gericht op genezing, is het einde van de behandelingen vaak het moment waarin re-integratie wordt besproken. Reïntegreren is maatwerk.

De wijze waarop dit traject wordt ingezet, is afhankelijk van ziekte en behandeling. Maar factoren zoals soort werk, rol van werk, de manier waarop iemand met stress omgaat etcetera zijn hierop van invloed.



Wanneer geen zicht is op genezing, maar de ziekte redelijk stabiel is en de kwaliteit van leven voldoende, is het goed te bespreken welke rol werk krijgt. Gelukkig is het vaak mogelijk om ook met een palliatieve behandeling terug te keren op het werk. Uiteraard blijft hierbij het uitgangspunt dat de medewerker kan blijven werken en dat Pfizer hierin alle mogelijke ondersteuning biedt.

Kanker wordt bijvoorbeeld in steeds meer gevallen een chronische ziekte. Afgestemd op het werkvermogen en afhankelijk van de wijze waarop werk werd ingevuld in voorgaande fases, wordt een re-integratieplan opgesteld.

Creatief nadenken over werk loont

Terugkeer naar werk kan binnen dezelfde werkzaamheden maar -indien mogelijk- ook in een nieuwe set taken. Haalbare resultaten vereenvoudigen terugkeer naar werk en bouwen aan herstel van vertrouwen in iemands kunnen.

Processtappen nazorg en re-integratie

- 1. Wacht niet te lang met het starten van het re-integratietraject.** Stel samen met de medewerker en advies van de bedrijfsarts een re-integratieplan op. Het re-integratieplan bestaat uit concrete, haalbare doelen die afgestemd zijn met de medewerker. Houd rekening met korte en lange termijnevolgen zoals bijvoorbeeld vermoeidheid, verstandelijke belemmeringen en wisselende belastbaarheid. Evaluatie door begeleiding en coaching is hierbij noodzakelijk. Afremmen en/of stimuleren is belangrijk, maar dan wel op maat van de persoon in kwestie. Tijdens deze fase wordt duidelijk hoe en in welke mate de medewerker kan terugkeren in het eigen werk. Neem voor advies contact op met HR.
- 2. Creëer afstemmingsmomenten** om voortgang en verwachtingen door te spreken.
- 3. Betrek de (directe) collega's van de werknemer** en bereid collega's voor.

4. Weer werken is spannend na zo'n ingrijpende periode. Zorg daarom dat je als leidinggevende aanwezig bent en ruim de tijd neemt als de medewerker weer voor het eerst komt. Het is voor een medewerker die een tijd afwezig is geweest belangrijk om weer vertrouwen in het werk te krijgen. Laat de werknemer beginnen met kleine, vast omschreven, haalbare taken en dus niet starten met bijvoorbeeld:

- ✗ Een afdelingsvergadering: veel te druk en te hectisch.
- ✗ Het bijwerken van de eigen mailbox die misschien weken of zelfs maanden niet is geopend.

5. Neem contact op met HR in verband met Wet Verbetering Poortwachter. Bespreek welke acties genomen moeten worden.

*Re-integratie gaat met vallen en opstaan:
houd de regie en blijf afstemmen*

→ Re-integratie verloopt niet in een rechte lijn. Wees je bewust van de kans op terugslag. Iedereen is anders. De ene werknemer zal gestimuleerd moeten worden om weer aan het werk te gaan, terwijl de ander te hard van stapel loopt. Probeer een balans te vinden tussen stimuleren en afremmen.

→ Behoud een goede relatie tussen bedrijfsarts en medewerker ten bate van passend advies over werkhervatting en/of tijdelijke werkaanpassingen. Jullie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een optimale arbeidsparticipatie.

→ Wees bewust van belasting op collega's in verband met het overnemen van taken.

'Ik heb prima contact met mijn manager, er is openheid, collega's zijn betrokken.'

Medewerker

Laatste fase

Bij mensen met een zeer korte levensverwachting is het de vraag of de medewerker nog wel contact wenst. Overleg met de medewerker wat gewenst is in deze fase en wat je voor je medewerker kan betekenen.

Overlijden

Ondanks alle behandelingen kan een medewerker overlijden. In dat geval heeft Pfizer een rouwprotocol, waarin de leidinggevende wordt bijgestaan in de te nemen stappen. Neem contact op met HR. Bespreek welke acties moeten worden genomen.

Sociale kaart

Een sociale kaart is een overzicht van instanties die je kunt inzetten om een re-integratie op gang te brengen of te vergemakkelijken. Neem contact op met De Arbodienst. De Arbodienst kan hierin ook een adviserende rol spelen.

De sociale kaart is een levend document en zal worden aangevuld.

uwv.nl Voor informatie over de Poortwachtersregeling

fitforworknederland.nl Actief platform gericht op werkbehoud bij chronische aandoening

kankerenwerk.nl Verschillende boekjes, scans en downloads voor werkgever en werknemer

kanker-werk.nl Website met informatie voor leidinggevenden, medewerkers en bedrijfsartsen

kanker.nl Website voor mensen met kanker

tegenkracht.nl Website van stichting Tegenkracht voor bewegingsprogramma's op maat voor mensen met kanker

nfk.nl Koepel van kankerpatiëntenverenigingen

careincompany.nl Ondersteuning bij verzuimmanagement bij kanker

stap.nu Re-integratiebureau bij kanker

re-turn.nl Re-integratiebureau bij kanker

hdi.nl/kanker-en-vermoeidheid

Online training bij vermoeidheid bij kanker

ipso.nl Branchevereniging van inloophuizen en psycho-oncologische centra

